



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

# DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA: GUÍA PARA RECONSTRUIR EXPERIENCIAS DE GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

DECEMBER 2013

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Tetra Tech.

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development by Tetra Tech, through Peru ProDecentralization Program (Decentralization and Local Governance Program), Contract No. AID-527-C-12-00002.

**Tetra Tech Contacts:**

Jessica Britt, Project Manager  
Thomas Reilly, Senior Technical Advisor / Manager  
Violeta Bermudez, Chief of Party

Tetra Tech ARD Home Office Address: 159 Bank Street, Suite 300  
Burlington, VT 05401  
Tel: (802) 495-0282  
Fax: (802) 658-4247

**Programa ProDescentralización de USAID**

Av. Camino Real N° 348, oficina 1701 San Isidro. Lima-Perú  
Teléfono: (51-1) 422-8118 / Fax: (51-1) 222-3190

**Elaboración de contenidos:**

Elena Alvites  
Programa ProDescentralización de USAID

**Revisión y ajustes:**

Violeta Bermúdez  
Cecilia Aldave  
Programa ProDescentralización de USAID

**Cuidado de edición:**

Liliana Inocente  
Lizett Graham  
Programa ProDescentralización de USAID.

**Diagramación, diseño e ilustraciones:**

Neva Studio S.A.C.  
Calle Tomas Ramsey 762, Magdalena del Mar. Lima Perú  
Teléfono: 652- 6779  
Lima, diciembre 2013

El Programa ProDescentralización de USAID tiene el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión descentralizada para la prestación de servicios eficaces a las poblaciones tradicionalmente excluidas de los departamentos de la amazonia. Desarrolla acciones para mejorar: (i) la Política Nacional, (ii) el Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Regionales y Locales y (iii) la Transparencia y Rendición de Cuentas para mejorar los mecanismos de gestión participativos.

# DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA: GUÍA PARA RECONSTRUIR EXPERIENCIAS DE GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

DICIEMBRE 2013

## **DISCLAIMER**

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I. FINALIDAD Y OBJETIVOS</b>	<b>PÁG. 10</b>
<b>II. BASE NORMATIVA</b>	<b>PÁG. 11</b>
<b>III. MARCO GENERAL: PROCESOS Y ENFOQUE</b>	<b>PÁG. 14</b>
3.1 El proceso de descentralización.....	14
3.2 Modernización de la gestión pública.....	15
3.3 Enfoque de política pública.....	15
<b>IV. RUTA “DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA”: SEIS ETAPAS</b>	<b>PÁG. 16</b>
4.1 Identificación de la práctica o experiencia a ser reconstruida.....	17
4.2 Involucramiento de la entidad pública.....	19
4.3 Recojo de información sobre la práctica o experiencia de gestión descentralizada.....	20
4.4 Elaboración de documento que contiene la práctica o experiencia de gestión descentralizada.....	22
4.5 Validación de la reconstrucción.....	25
4.6 Difusión e incidencia.....	26
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXO I: ESQUEMA DE LAS ETAPAS Y PAUTAS PARA RECONSTRUIR EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA.....</b>	<b>29</b>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**LBD:** Ley de Bases de la Descentralización.

**LOGR:** Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

**LOM:** Ley Orgánica de Municipalidades.

**LOPE:** Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158.

**PCM:** Presidencia de Consejo de Ministros.

**SERVIR:** Autoridad Nacional del Servicio Civil.

**TC:** Tribunal Constitucional.

# “DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA”: GUÍA PARA RECONSTRUIR EXPERIENCIAS DE GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene pautas metodológicas para la reconstrucción de experiencias de gestión pública en el marco del proceso de descentralización. Es decir, traza una ruta metodológica de carácter inductivo para contribuir a fortalecer las políticas nacionales o subnacionales a partir de prácticas o experiencias que realicen los gobiernos descentralizados, como parte de sus esfuerzos por cumplir con sus funciones y mejorar la gestión descentralizada para la prestación de servicios a la población.

El documento formula un esquema metodológico básico “para ir de la práctica a la política”; por ello, la primera etapa de la ruta es la identificación de una práctica o experiencia auspiciosa de gestión descentralizada con el propósito de reconstruirla. Esta reconstrucción, además, debe permitir identificar aspectos que requieran ser fortalecidos, y extraer criterios generales para la formulación de reformas al marco normativo institucional de la gestión descentralizada o criterios para su réplica o adaptación por sus pares u otros niveles de gobierno, en beneficio de la población y sus derechos.

Se trata de una herramienta que será empleada durante los años de implementación del Programa ProDescentralización de USAID, dentro de los cuales se espera que este instrumento sea validado y enriquecido de manera continua a través del trabajo conjunto que se desarrolle con entidades del gobierno nacional y con los gobiernos descentralizados<sup>1</sup>, en tanto requieran adoptar reformas o diseñar políticas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión descentralizada, especialmente en materias de salud, educación y ambiente.

Esta herramienta se encuentra estructurada en cuatro secciones. En las dos primeras se establecen los objetivos, el marco teórico y los enfoques en los que se inscribirá la aplicación de esta herramienta. Mientras que en la tercera sección, se desarrolla, precisamente, la ruta a seguir en la reconstrucción de una práctica o experiencia de gestión. Esta ruta incluye los elementos de una estrategia de incidencia para ir de la experiencia reconstruida a la formulación o reforma de una política pública.

Los elementos metodológicos contenidos en el presente documento han sido elaborados con el convencimiento de que los gobiernos descentralizados, en el ejercicio de sus funciones y de acuerdo a las particularidades del territorio, gestionan y aportan a la construcción de la gestión descentralizada.

<sup>1</sup>Es decir, la calidad de esta herramienta será mejorada continuamente a través de su empleo durante la vida del Programa, en la que se ha previsto realizar diferentes reconstrucciones de prácticas o experiencias de gestión descentralizada, en alianza con entidades públicas de los diversos niveles de gobierno.

## I. FINALIDAD Y OBJETIVOS

La finalidad de este documento es definir pautas metodológicas para dar cierta uniformidad a la reconstrucción sistemática de prácticas o experiencias de gestión descentralizada identificadas, de manera que dicha reconstrucción permita cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Hacer visible el proceso desarrollado en la implementación de cada una de las prácticas o experiencias de gestión descentralizada, como aporte de los gobiernos locales o regionales a la gestión pública descentralizada a favor de las personas.
- b. Aportar a la consolidación de cada una de las prácticas o experiencias de gestión que sea reconstruida.
- c. Difundir cada documento de reconstrucción de prácticas o experiencias de gestión, de manera que éstas puedan ser adoptadas por otros gobiernos descentralizados o el gobierno nacional, sea como réplica o como base del diseño o reforma de políticas públicas subnacionales o nacionales.



## II. BASE NORMATIVA

- a. Constitución Política del Perú.
- b. Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783 – LBD.
- c. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867 – LOGR.
- d. Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972 – LOM.
- e. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 – LOPE.
- f. Plan Anual de Transferencia de Competencias y Funciones a los Gobiernos Regional y Locales del año 2009, Decreto Supremo N° 047-2009-PCM.
- g. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.
- h. Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016, Resolución Ministerial N° 125 – 2013 – PCM.
- i. Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM.

La base legal de esta herramienta y de todos los documentos en los que se reconstruya una experiencia de gestión descentralizada es el marco normativo que regula dos importantes procesos que ha adoptado el Estado Peruano: el proceso de descentralización y el proceso de modernización de la gestión pública del Estado.

Con relación al proceso de descentralización, los principios y objetivos fundamentales los encontramos en la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización. Este marco general ha sido desarrollado en: i) la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; ii) la Ley Orgánica de Municipalidades, y iii) la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Todas estas normas, como lo ha señalado en diversas oportunidades el Tribunal Constitucional, organizan y desarrollan el proceso de descentralización, y constituyen el “bloque de constitucionalidad” que delimita las competencias, funciones y atribuciones de los tres niveles de gobierno<sup>2</sup>. Es decir, son el marco normativo sobre el que se desarrolla la gestión descentralizada y la prestación de servicio por cada nivel de gobierno.

<sup>2</sup> Sobre este tema puedan revisarse, entre otras, las siguientes sentencias del Tribunal Constitucional: STC N° 0020-2005 -PI/TC; STC N° 0024-2006-PI/TC; STC N° 006-2010-PI/TC, y; STC N° 008-2010-PI/TC



La reforma constitucional aprobada en marzo de 2002, desarrollada a través de la LBD, sienta los principios y objetivos generales del proceso de descentralización. Así, el artículo 188° de la Constitución define a la descentralización como una forma de organización democrática que acerca el Estado a la población y una política permanente de carácter obligatorio cuyo objetivo fundamental es el desarrollo integral del país y una oportunidad para mejorar los servicios que se brindan a la población. El artículo 3° de la LBD señala que la descentralización tiene como objetivo el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones y el ejercicio equilibrado del poder por tres niveles de gobierno. De esa forma, el texto constitucional y la LBD definen los principales ejes del proceso de descentralización: i) elección popular de autoridades regionales e instalación de gobiernos regionales como punto de partida del proceso de regionalización; ii) transferencia progresiva de responsabilidades del gobierno nacional a los gobiernos descentralizados, en base a las competencias y funciones previstas en la Constitución, la LOGR y la LOM, para la construcción de gestión descentralizada, y; iii) participación ciudadana en la gestión pública descentralizada<sup>3</sup>.

Otra norma que aporta de forma importante al proceso de descentralización y, en particular, a la gestión descentralizada es el Decreto Supremo N° 047-2009-PCM, que constituye un punto de inflexión en el desarrollo del proceso al adoptar como enfoque la gestión descentralizada al servicio de las personas.

A través de esta norma se establece la responsabilidad de los tres niveles de gobierno de construir a la gestión descentralizada de los servicios que prestan a la ciudadanía, en una lógica de articulación y corresponsabilidad para la prestación de los servicios.

Por su parte, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública<sup>4</sup> y el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016<sup>5</sup> tiene como finalidad normar la modernización de la gestión pública para que los resultados impacten positivamente en el bienestar de las personas y el desarrollo del país. De acuerdo a estas normas, un Estado moderno, es aquel cuya gestión se realiza siguiendo los principios de: i) orientación al ciudadano; ii) articulación intergubernamental e intersectorial; iii) balance entre flexibilidad y control de la gestión; iv) transparencia, rendición de cuentas y ética pública, v) innovación y aprovechamiento de las tecnologías, y, vi) sostenibilidad.



<sup>3</sup> La Política Octava del Acuerdo Nacional (2002) también aporta un marco de consenso político de los principales actores de los partidos y movimientos políticos del país. Dispone que tiene como objetivo eliminar el centralismo y construir un sistema de autonomías políticas, económicas y administrativas con base en los principios de subsidiariedad y complementariedad entre los niveles de gobierno nacional, regional y local. A partir de dicho objetivo se establece el compromiso de desarrollar una descentralización política, económica y administrativa del Estado.

<sup>4</sup> Decreto Supremo N° 004-2013-PCM de 9 de enero de 2013.

<sup>5</sup> Resolución Ministerial N° 125 – 2013 – PCM de 16 de mayo de 2013.

En ese marco, todas las entidades públicas del Estado peruano, incluyendo los gobiernos regionales y locales, deben emprender acciones destinadas a alcanzar los objetivos específicos de la Política que están vinculados con la gestión descentralizada y la prestación de servicio a las personas; en particular, los siguientes:

**Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos institucionales claros, medibles, alcanzables y acordes con las políticas nacionales y locales.**

**Conseguir que el Estado disponga y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que las personas esperan y valoran.**

**Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de la ciudadanía, mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.**

**Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios a las personas.**

**Apostar por una gestión pública orientada a resultados al servicio de la ciudadanía.**

**Articular políticas públicas nacionales y sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.**

**Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.**

Como se puede apreciar, estos objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se suman a la implementación del proceso de descentralización, en su etapa de construcción de gestión descentralizada.

Finalmente, es importante mencionar como base normativa de esta herramienta el *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública*. Esta norma identifica como una condición o factor de éxito de la gestión pública la sistematización de las experiencias, que es definida como el proceso de documentar lo realizado a fin de que sirva de referencia de políticas, acciones y sistemas a futuros procesos de mejora de los servicios implementados por la propia o por otras instituciones.

### III. MARCO GENERAL: PROCESOS Y ENFOQUE

Como se mencionó, en la elaboración de esta herramienta se ha considerado que su aplicación se realizará en el marco de dos procesos importantes que viene implementando el Estado peruano; el proceso de descentralización y el proceso de modernización del Estado. Estos dos procesos son complementarios y aportan a la construcción de una gestión descentralizada participativa, transparente y, sobre todo, al servicio de las personas.

De igual modo, el enfoque del presente documento es el de política pública, entendida como “la serie de acciones u operaciones que conducen a la definición de un problema y al intento de resolverlo. Un problema entendido como la insatisfacción relativa a una demanda, una necesidad o una oportunidad de intervención pública”<sup>6</sup>. En esa medida, las prácticas o experiencias de gestión descentralizada que se seleccionen, se reconstruirán a partir de un enfoque de política pública, pero con algunas particularidades como veremos.

#### 3.1 EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN

El proceso de descentralización iniciado en el Perú ha cumplido diez años y sus avances dan cuenta del inicio de una tercera etapa que tiene como principal reto la necesaria adecuación del diseño normativo e institucional del Gobierno Nacional, de los gobiernos regionales y locales, para facilitar el funcionamiento del Estado unitario y descentralizado; es decir, es una etapa de revisión y, a la vez, de acción, para adoptar los arreglos institucionales que permitan la gestión descentralizada por parte de los tres niveles de gobierno<sup>7</sup>. Precisamente, esta es la etapa a la que busca aportar la reconstrucción de experiencias de gestión descentralizada.

La institucionalización de la gestión descentralizada demanda cimientos sólidos vinculados a la modernización de la gestión pública, a la claridad en la distribución de funciones y roles que debe cumplir cada nivel de gobierno, a la reforma de los sistemas administrativos del Estado y al adecuado financiamiento de los servicios para que su cobertura y calidad respondan a las necesidades y legítimos intereses de la población, en condiciones de equidad e igualdad.

En esa medida, además del marco normativo de carácter especial vinculado a la materia sobre la que verse la experiencia de gestión descentralizada, el marco normativo sobre proceso de descentralización debe ser también el principal referente de todo proceso de reconstrucción. En particular, será necesario que se tenga en cuenta los fines del proceso de descentralización; así como, la asignación de competencias, funciones y atribuciones de cada nivel de gobierno.

### 3.2 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Durante el 2013, se ha avanzado de forma importante en darle contenido al proceso de modernización de la gestión pública. Así, se ha adoptado la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 con objetivos concretos vinculados a la gestión descentralizada. En esa línea, también se ha adoptado el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 - 2016. En tal sentido, toda práctica o experiencia de gestión descentralizada que sea objeto de reconstrucción debe estar en sintonía con los objetivos y principios que han sido establecidos por esta Política Nacional, dado que la autonomía de los gobiernos regionales y locales, y por ende, de la gestión descentralizada, debe desarrollarse en armonía con las políticas nacionales.

Asimismo, la reconstrucción de toda práctica o experiencia de gestión descentralizada empleando esta herramienta metodológica; así como, la valoración que se haga de la misma debe realizarse a partir de los objetivos específicos de esta importante política nacional que apuesta por la modernización de la gestión del Estado.

### 3.3 ENFOQUE DE POLÍTICA PÚBLICA

El enfoque de política pública se expresa en dos sentidos; el primero, está referido a que toda reconstrucción de una práctica o experiencia de gestión descentralizada podría formar parte del estudio de las políticas públicas. De ahí que la reconstrucción suponga la identificación y sistematización de acciones o intervenciones que realizan uno o más niveles de gobierno para definir un problema de gestión pública o de la prestación de servicios, y para intentar resolverlo<sup>8</sup>.

Claro está que no siempre las prácticas o experiencias que se reconstruirán empleando esta herramienta podrán subsumirse en el concepto estricto de política pública que supone “un conjunto deliberado y secuencial de actividades de gobierno orientadas al logro de propósitos y objetivos de política articulados en declaraciones oficiales de política”<sup>9</sup>. Ello, porque no siempre será posible identificar, en cada una de las prácticas o experiencias a reconstruir, evidencias acerca de su implementación como decisiones planificadas, deliberadas y secuenciales. Sin embargo, sí será posible identificar que la experiencia cuenta con el respaldo y decisión de la autoridad política que conduce el o los niveles de gobierno involucrados. En consecuencia, con el uso de esta herramienta se podrá analizar y dar sistematicidad al proceso de implementación de una práctica, experiencia o política pública, y dar cuenta de los factores que determinan su adopción, de las etapas que la conforman y de los instrumentos que emplea.

El segundo sentido del enfoque de política pública que adopta la presente herramienta “para ir a de la práctica a la política”, está vinculado a que la información y conocimiento que se generen

<sup>8</sup> Cfr. nota 1.

<sup>9</sup> Lahera, Eugenio. Del dicho al hecho: ¿Cómo implementar las políticas? En Revista Reforma y Democracia, N° 35, CLAD, junio 2006, p. 1.

a partir de la reconstrucción de prácticas o experiencias de gestión descentralizada, puedan ser sustento para el diseño e implementación de políticas públicas por parte de otros gobiernos descentralizados o por el gobierno nacional. De manera que cada reconstrucción que se realice empleando este documento pueda contribuir a que se adopte decisiones de política pública no sólo basadas en valoraciones o intuiciones, sino también con conocimiento técnico acerca de cada una de las prácticas<sup>10</sup>.

La adopción de decisiones sobre políticas públicas suele realizarse en contextos determinados por el grado de complejidad técnica de los problemas que se quieren resolver; el número, intereses y actores involucrados; las restricciones de tiempo y recursos, y; por la necesidad de llegar a resultados eficaces. En esa medida, los instrumentos metodológicos, como la presente herramienta, que tiene como vocación contribuir a la generación ordenada de información y conocimientos sobre prácticas o experiencias de gestión descentralizada que funcionan y son auspiciosas para los derechos de las personas, que aporten a la toma de decisiones siempre será de utilidad para la gestión pública<sup>11</sup>.

Finalmente, con relación al primer sentido del enfoque de política pública que se adopta, es preciso insistir en que la equiparación de las prácticas o experiencias a reconstruir con la categoría política pública la hacemos en términos latos, porque en estricto una política pública supone una serie de factores y componentes mayores<sup>12</sup>, que no siempre estarán presentes en las prácticas o experiencias identificadas y, en ciertos casos, algunos elementos no podrán ser considerados.

## IV. RUTA “DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA”: SEIS ETAPAS

Como se ha señalado, estas pautas metodológicas son de carácter inductivo, porque a partir de la identificación de la reconstrucción de una práctica o experiencia de gestión descentralizada se buscará establecer líneas generales de acción para que la experiencia pueda ser replicada o que, a partir de la misma, puedan diseñarse o reformarse políticas públicas de carácter regional o nacional.

Sin embargo, antes de la formulación de lineamientos generales y recomendaciones, se debe realizar la reconstrucción de la práctica o

*¿Qué implica reconstruir una práctica o experiencia de gestión descentralizada?  
Describir de forma esquemática las etapas, componentes, procesos, los hitos y las lecciones aprendidas durante la implementación de la experiencia por parte de uno o más niveles de gobierno, para generar información y, en cierto modo, conocimiento.*

<sup>10</sup> Delgado, Adriana. Contribución del análisis de políticas a la formulación y gestión de políticas pública. En Papel Político N° 14, septiembre de 2002, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, pp. 87 - 88.

<sup>11</sup> Ibid., p. 95. Medellín Torres, Pedro. La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad. Serie Políticas Sociales N° 93, CEPAL, Santiago de Chile, 2004, p. 43

<sup>12</sup> En efecto, una buena política pública o política pública de excelencia “corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido de forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado (...) incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de resultados”. Lahera, Eugenio. Política y política públicas. Serie Políticas Sociales N° 95, CEPAL, Santiago de Chile, 2004, p. 8.

experiencia de gestión descentralizada; es decir, poner “en blanco y negro” y de forma esquemática las etapas, componentes, procesos, hitos y lecciones aprendidas durante la implementación de la experiencia por parte de uno o más niveles de gobierno, para generar información y, en cierto modo, conocimiento<sup>13</sup>. Con esa finalidad, se deben cumplir las siguientes etapas:

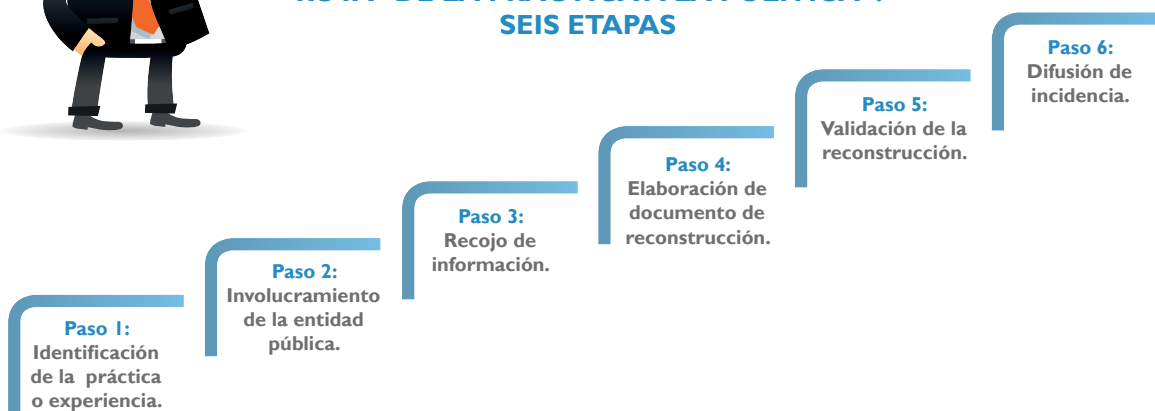
#### 4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA O EXPERIENCIA A SER RECONSTRUIDA

La reconstrucción de una práctica o experiencia de gestión tiene como uno de sus objetivos hacer posible su difusión, de manera que pueda ser adoptada por otros gobiernos descentralizados o el gobierno nacional; sea como réplica o como política pública de nivel subnacional o nacional. En ese marco, la práctica o experiencia a reconstruir debe **cumplir de forma concurrente** con los siguientes criterios:

- a. Ser prácticas o experiencias que han sido implementadas o están implementándose. Por tanto, no son susceptibles de reconstruirse “experiencias” en fase de planificación o diseño, y;
- b. Ser prácticas o experiencias referidas a:
  - Mejoras en la prestación directa de servicios por parte de los gobiernos descentralizados o,
  - Procesos de mejora o reforma institucional para el cumplimiento de funciones vinculadas con la prestación de servicios a la población.



#### RUTA “DE LA PRÁCTICA A LA POLÍTICA”: SEIS ETAPAS



<sup>13</sup> Si bien hemos preferido emplear el término reconstrucción, estos elementos metodológicos se inscriben en la línea del concepto de sistematización de experiencias, entendiendo ésta como: “un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”. Berdegué, Julio, Ocampo, Ada y Escobar, Germán. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica. PREVAL –FIDAMERICA, 2000, p. 3. <http://ruta.org:8180/xmlui/handle/123456789/271>. Sobre el concepto de sistematización también puede revisarse: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES. Dirección General de Políticas de Desarrollo Social. Dirección de Investigación y Desarrollo Social. Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias, Lima, 2010. En este documento se señala que existen diversos esfuerzos por conceptualizar la sistematización de experiencias y se destacan los aporte de la UICN, ALFORJA, FIDAMERICA y PREVAL, y CIDE-FLACSO; no obstante, también señalan que existen elementos comunes a estas conceptualizaciones como “son la necesidad de interpretar, reflexionar y explicitar los aprendizajes de las experiencias, los vínculos y diferencias de la sistematización con otras formas de conocimiento, sus relaciones con la educación popular y la promoción del desarrollo”. MIMDES. Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias. op.cit., p. 5.

Adicionalmente a estos criterios, también habrá de considerarse para la identificación de una práctica o experiencia de gestión, los siguientes **criterios orientadores**:

<b>CRITERIOS ORIENTADORES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE UNA PRÁCTICA O EXPERIENCIA DE GESTIÓN</b>
Que sean percibidas de forma positiva por la población, por contribuir a la mejora de la prestación de servicio.
Que pueda evidenciar resultados positivos en la prestación de servicios, en particular de aquellos vinculados a salud, educación o ambiente.
Que involucre articulación de los niveles de gobierno para la prestación de servicios a las personas.
Que sean innovadoras en la gestión.
Que tenga entre sus componentes la participación ciudadana.
Que hayan sido implementadas teniendo en cuenta a los grupos vulnerables, como por ejemplo los pueblos indígenas, las personas con discapacidad, las mujeres, los niños, niñas y adolescentes, entre otros.

En el proceso de identificación de la práctica objeto de reconstrucción y difusión se debería **considerar, al menos, uno de los criterios orientadores** enumerados.

### **SÍNTESIS DE LOS CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE UNA PRÁCTICA O EXPERIENCIA**

<b>¿Cuáles son los criterios que debo tomar en cuenta para identificar la práctica o experiencia a reconstruir?</b>	
<b>CRITERIOS OBLIGATORIOS</b>	<b>CRITERIOS ORIENTADORES</b>
<p><b>a.</b> Ser prácticas o experiencias que han sido implementadas o están implementándose.</p> <p><b>b.</b> Ser prácticas o experiencias referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la prestación directa de servicios.</li> <li>• Procesos de mejora o reforma institucional.</li> </ul> <p>(Estos criterios son básicos para la identificación de la práctica)</p>	<p><b>a.</b> Que sean percibidas de forma positiva por la población</p> <p><b>b.</b> Que puedan evidenciar resultados positivos en la prestación de servicios.</p> <p><b>c.</b> Que involucre articulación de los niveles de gobierno.</p> <p><b>d.</b> Que sean innovadoras en la gestión.</p> <p><b>e.</b> Que tenga entre sus componente la participación ciudadana.</p> <p><b>f.</b> Que hayan sido implementadas teniendo en cuenta a los grupos vulnerables.</p> <p>(Para su selección, la práctica debe cumplir además, con alguno de estos criterios)</p>

## 4.2 INVOLUCRAMIENTO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la construcción de un Estado moderno pasa por la transformación de los enfoques y práctica de gestión; así como, la concepción de los servicios o intervenciones de la entidades del Estado como respuestas a los derechos de las personas<sup>14</sup>. De igual modo, la gestión pública debe orientarse a resultados, por lo que toda decisión vinculada a la gestión debe pasar por organizar las actividades y los procesos (cadena de valor), incluso los procesos de soporte (sistemas administrativos) para que los productos a los que se arriba (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) den como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor coste posible<sup>15</sup>.

Ese es el marco, en el que se inscribirán las decisiones que adopten todas las entidades públicas del Estado peruano. Por ello, el escenario óptimo para realizar la reconstrucción de una práctica es asegurar, desde el inicio del trabajo, la participación de dos actores claves:

- a) El gobierno o los gobiernos descentralizados que hayan realizado o estén realizando la práctica o experiencia de gestión descentralizada a reconstruir. Su participación, desde el inicio del trabajo de reconstrucción, es clave para cumplir con el objetivo de aportar al perfeccionamiento de las mismas.
- b) La entidad pública rectora en la materia sobre la que versa la práctica o experiencia a reconstruir. De acuerdo a la LOPE, los ministerios de Poder Ejecutivo ejercen la rectoría en las materias que son de competencia compartida con los gobiernos regionales y locales; por ende, otra alianza importante será con la entidad u órgano rector respectivo.

*Participación del o de los gobiernos que llevan a cabo la práctica o experiencia de gestión descentralizada es clave para acceder a información directamente vinculada a su implementación y para cumplir con el objetivo de aportar a su perfeccionamiento.*



En esa misma línea, si la práctica o experiencia estuviera referida a la mejora de procesos en el marco de una sistema administrativo del Estado, la alianza a establecer será con el órgano rector de dicho sistema administrativo, como por ejemplo: la Contraloría General de la República, SERVIR, la Secretaría de Gestión Pública o el Ministerio de Economía y Finanzas.

<sup>14</sup>Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. 2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios. 2.1 La visión de un Estado moderno al servicio de las personas.

<sup>15</sup>Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. 3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano.



¿Qué entidades pueden estar involucradas en la implementación de las prácticas o experiencias de gestión a reconstruir?
Un gobierno regional, una municipalidad provincial o una municipalidad distrital.
Un ministerio del gobierno nacional (rector), un gobierno regional y una o más municipalidades.
Un gobierno regional y una o más municipalidades provinciales o distritales.
Una municipalidad provincial y más de una municipalidad distrital.
Una mancomunidad municipal.
Una mancomunidad regional.
Un Junta de Coordinación Interregional, entre otras.

Para el objetivo de ir “de la práctica a la política”, el involucramiento del rector resulta de especial relevancia. Ello facilitará que la práctica o experiencia que se reconstruya pueda convertirse en la base para el diseño o reforma de políticas públicas sub nacionales o nacionales. En esa medida, si no es posible asegurar la participación de ente rector desde el inicio del trabajo, su participación es clave en la etapa de validación de documento, o en su defecto considerarla como la entidad objetivo del plan de incidencia.

#### 4.3 RECOJO DE INFORMACIÓN SOBRE LA PRÁCTICA O EXPERIENCIA DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA

Esta etapa demanda que el equipo o la persona responsable de elaborar el documento, recoja la información disponible sobre dicha experiencia, para posteriormente sistematizarla.

Dos son las fuentes de información básicas para la reconstrucción:

1. Información contenida en documentos oficiales adoptados por el o los gobiernos descentralizados que han implementado la práctica o experiencia de gestión a reconstruirse, sea documentos normativos (ordenanzas, acuerdos, resoluciones, etc.), documentos de gestión (planes, programaciones, presupuestos), estadísticas, informes y otros documentos producidos por las entidades involucradas.
2. Información recogida “en campo”, mediante una visita a la entidad y a la circunscripción territorial que gestiona. La información recabada podrá ser obtenida de dos formas:
  - a. A través de entrevistas a las autoridades, funcionarios/as, técnicos y actores de la sociedad civil involucrados en el desarrollo de la práctica o experiencia que se está reconstruyendo. La definición de los actores a entrevistar dependerá del tipo de práctica identificada. Por ejemplo, si se trata de una práctica o experiencia sobre prestación de servicios sociales, se entrevistará, además de los actores estatales, a personas que representen a aquellos grupos vulnerables a los que se dirige el servicio: mujeres, adolescentes, personas con discapacidad o miembros de los pueblos indígenas u originarios, etc.

- b. A través de la observación del especialista. Este tipo de información puede estar contenida en soporte gráfico, como fotografías o filmaciones.

Para el caso de información que se recoja en campo, la persona encargada de realizar la reconstrucción podrá valerse de herramientas de apoyo, cuya pertinencia y contenido podrá ser determinado en base al tipo de práctica o experiencia que está reconstruyendo y la materia sobre la que versa. A manera de ejemplo, podemos mencionar: los diarios de campo; cuestionarios de entrevistas estructuradas o semiestructuradas, guías de observación, fichas temáticas, matrices de información, etc.

*La valoración de ciertas prácticas o experiencias de gestión descentralizada también podría requerir información que fluya de exámenes de laboratorio, por lo que para que la reconstrucción sea completa, la realización de estos exámenes deberá entenderse como obligatoria.*

Una proporción importante de la información que se necesitará para el documento estará determinada por el tipo de práctica o experiencia que se está reconstruyendo y por la materia que involucra (educación, salud, ambiente, servicios de prestación sociales, etc.). Sin embargo, como se trata de una experiencia de gestión pública es esencial que se recabe la siguiente información:

- Información administrativa y de organización del o de los gobiernos descentralizados, en particular de las unidades orgánicas directamente involucradas.
- Normas aplicables a la práctica o experiencia (en particular regional y local).
- Recursos Humanos: personal involucrado en la práctica (número y perfiles de competencias).
- Presupuesto destinado a la práctica.
- Principales aspectos técnicos u operativos de la práctica o experiencia.
- Participación de la población.

**El recojo de información sobre la práctica deberá permitirnos conocer:**

¿Por qué se adoptó (contexto)?

¿Qué acciones forman o formaron parte de la experiencia (normas, talleres, de participación, estudios, reformas administrativas, etc.)?, destacándose los hitos.

¿Cuándo se realizaron?

¿Quiénes las realizaron?

¿Cómo se realizaron?

¿Qué factores facilitaron o entorpecieron la realización de la experiencia ?

¿Qué logros o mejoras se alcanzaron?

Finalmente, antes de concluir con esta etapa es preciso indicar que, en términos generales, la persona o equipo designado como responsable de realizar la reconstrucción deberá ser o contar con especialistas en la materia sobre la que verse la experiencia, y también tener competencias para realizar trabajo de campo y elaboración informes.

¿Cuál deber ser el perfil de la persona o equipo profesional que realice la reconstrucción?
Formación profesional o especialización en la materia sobre las que verse la práctica o experiencia a reconstruir.
Experiencia en la elaboración de informes, de preferencia en la sistematización de experiencias de gestión pública.
Conocimiento de la gestión pública.
Conocimiento del marco normativo vinculado a la materia sobre la que versa la práctica o experiencia a reconstruir.
Conocimiento del marco normativo sobre las competencias y funciones de los gobiernos regionales y locales.
Habilidades para la comunicación y el trabajo en equipo con funcionarios/as públicos.

#### 4.4 ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO QUE CONTIENE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA PRÁCTICA O LA EXPERIENCIA DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA

Al finalizar la etapa de recopilación de información, corresponderá empezar con el análisis y redacción del informe o documento que contenga la reconstrucción de la práctica o experiencia de gestión descentralizada. La estructura que se adopte para el documento deberá, al menos, dar cuenta de los dos momentos que forman parte de esta etapa: la descripción de la práctica o experiencia y el momento de la evaluación.

##### A. DESCRIPCIÓN

Es el proceso orientado a explicar y dar cuenta de las diferentes etapas, componentes, procesos e hitos que forman parte de la práctica o experiencia de gestión descentralizada. Previo a ello será necesario que se dé cuenta de los alcances de la reconstrucción, sus objetivos, la metodología empleada y, de ser posible, su base normativa (nacional, regional o local).

La descripción también deberá identificar el periodo de tiempo en el que se realizó o se viene implementando la práctica. Para ello, se recomienda construir la línea de tiempo en la implementación de la experiencia o práctica y, de ser el caso, incluir la forma cómo se verificó la participación de la ciudadanía. Este último aspecto resulta de especial importancia desde el enfoque de política pública, pues la participación de la población contribuye a dar sentido de realidad y flexibilizar la lógica tecnocrática<sup>16</sup>.

También, desde el enfoque de la política pública, en los casos que sea posible, es deseable que la descripción de la práctica incluya, las tensiones, las resistencias que pueda haber suscitado la adopción de la práctica<sup>17</sup>. Asimismo, la descripción de la práctica o experiencia de gestión descentralizada debe ir de la mano del análisis de la información que se va sistematizando. La presentación conjunta de la descripción y análisis de la práctica o experiencia permitirá plantear las principales conclusiones.

¿Qué aspectos básicos deben ser descritos y analizados
¿Por qué se adoptó? (Contexto).
¿Qué acciones forman o formaron parte de la experiencia?
¿Cuáles son los hitos?
¿Cuándo se realizaron?
¿Quiénes las realizaron?
¿Cómo se realizaron?
¿Qué factores facilitaron?
¿Qué dificultades se han presentado y cómo se superaron?
¿Cómo participó la población?

## B. EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES, LECCIONES APRENDIDAS, ASPECTOS REPLICABLES Y ASPECTOS GENERALIZABLES PARA MEJORAR O ADOPTAR UNA POLÍTICA PÚBLICA

Como resultado de la descripción y análisis de la práctica o experiencia reconstruida, será posible valorar la práctica y, de ser el caso, formular recomendaciones para optimizarla, sea corrigiendo errores o complementándola. El contenido de las recomendaciones, estará determinado por el tipo de práctica o experiencia reconstruida; así como, por la materia que involucra (educación, salud, ambiente, servicios de prestación sociales, etc.); asimismo, su formulación no deberá perder de vista el marco de competencias y atribuciones que la Constitución, la LOGR, la LOM y la LOPE han previsto para cada nivel de gobierno, dado que toda práctica de gestión descentralizada debe desarrollarse respetando el marco normativo que regula la descentralización. En esa misma línea, las conclusiones y recomendaciones deberán dar cuenta de la alineación de la práctica de gestión descentralizada con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; así, por ejemplo, deberán incorporarse recomendaciones que faciliten o aporten a la gestión descentralizada y articulada entre los niveles de gobierno.

<sup>17</sup> En efecto, "Por su naturaleza, la intensidad de las tensiones y los conflictos inherentes a todo proceso de estructuración de políticas públicas, emergen como elementos claves para asegurar la producción y reproducción de las políticas públicas (...). Se trata entonces de un complejo proceso de mutuas determinaciones en el que, por una parte, la intensidad de las tensiones o conflictos determina los márgenes de maniobra que tiene los ciudadanos, hasta convertirla en hecho de gobierno. Pero, por otra, las políticas públicas permiten ordenar y movilizar un conjunto determinado de recursos (técnicos, humanos, financieros) produciendo unos resultados tales que permiten atenuar unas tensiones y conflictos o activar otros que le permitan al gobernante mejorar sus márgenes de maniobra, hasta un punto tal que logra imponer su proyecto político como el proyecto de todos los ciudadanos". Medellín Torres, Pedro. La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad. Serie Políticas Sociales N° 93, CEPAL, Santiago de Chile, 2004, p. 33.

Sobre la base de las conclusiones y recomendaciones, se debe realizar la valoración o evaluación de la experiencia para dar cuenta de su réplica. Así, la valoración supondrá identificar bajo qué condiciones fácticas y técnicas es posible la réplica o la construcción de una política pública general a partir de la experiencia de gestión descentralizada reconstruida.

De igual modo, se debe considerar las lecciones aprendidas, precisando qué hacer y qué no hacer de la misma forma si se fuera adoptar una práctica o experiencia similar. La identificación de los aspectos generalizables o lineamientos generales para aportar a la reforma o diseño de una política pública, se desprenderá también de la valoración y la identificación de las lecciones aprendidas. Así, este es el momento en la que se verificará si es posible ir de la práctica a la política.

Si bien el tipo de práctica y la materia que involucra son aspectos importantes para establecer la estructura y tabla de contenidos del informe o documento final de reconstrucción de la experiencia, a modo ilustrativo se sugiere la siguiente estructura básica:

<b>ESTRUCTURA BÁSICA Y TABLA DE CONTENIDOS DEL INFORME O DOCUMENTO FINAL DE RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>
1. Introducción
2. Ficha técnica de la reconstrucción 2.1. Objetivos 2.2. Metodología y alcances del documento
3. Principales aspectos de la práctica o experiencia de gestión descentralizada 3.1. Antecedentes 3.2. Los gobiernos descentralizados involucrados (o unidades orgánicas involucradas) 3.2.1. Organigrama 3.2.2. Presupuesto 3.2.3. Recursos Humanos 3.3. Base legal 3.3.1. Normativa nacional 3.3.2. Normativa regional o local 3.4. Etapas de implementación e hitos 3.5. Aspectos administrativos 3.6. Aspectos técnico-operativos 3.7. Participación de la población
4. Lecciones aprendidas y réplica
5. Conclusiones y recomendaciones
6. Bibliografía
7. Anexos (instrumentos de apoyo u otros documentos)

#### 4.5 VALIDACIÓN DE LA RECONSTRUCCIÓN

La validación del documento de reconstrucción de la práctica o experiencia es entendida como la formación de consensos en torno al contenido de la misma. Deberá realizarse primero con las autoridades, funcionarios/as de los gobiernos descentralizados que han desarrollado o se encuentran desarrollando la práctica o experiencia. Se pueden organizar, como mínimo dos reuniones de trabajo en las que los mencionados actores contribuyen a enriquecer el documento y se apropian del mismo.

Si hasta el inicio de esta etapa, no se hubiese logrado el involucramiento de la entidad rectora del gobierno nacional, este sería otro momento idóneo para establecer la alianza y hacer al ente rector partícipe de la reconstrucción, conjuntamente con los gobiernos descentralizados directamente responsables.

Luego de las reuniones de validación es recomendable la organización de, como mínimo, dos reuniones de trabajo o talleres con otros actores que puedan aportar a enriquecer el documento; por ejemplo: autoridades y representantes de otras entidades públicas, especialistas, académicos y representantes de la sociedad civil de las circunscripciones territoriales donde la práctica fue reconstruida. El objetivo de las reuniones de trabajo es presentar la práctica o experiencia de gestión descentralizada para recoger los aportes y enriquecer el documento.

De esta forma, el documento de reconstrucción no será un documento elaborado sólo por los actores y entidades directamente responsables, sino que recogerá las apreciaciones de especialistas, técnicos/as de otras entidades públicas y actores/as de la sociedad civil. Para la organización de las reuniones técnicas se sugiere considerar los siguientes aspectos:

##### A. PERFIL DE LOS Y LAS PARTICIPANTES

El tipo y la materia que involucra la práctica o experiencia de gestión descentralizada determinarán con mayor precisión quiénes serán los participantes más idóneos, pero en términos generales se ha de considerar a los siguientes:

- Autoridades de los tres niveles de gobierno (alcaldes/as, regidores/as, presidentes regionales, consejeros y consejeras regionales, congresistas y representantes de entidades constitucionales autónomas).
- Funcionarios y funcionarias de los tres niveles de gobierno: Gobierno Nacional (Presidencia de Consejo de Ministros, ministerios, organismos públicos y otras entidades del Poder Ejecutivo), gobiernos regionales (gerentes, directores, técnicos en general) y gobiernos locales (gerentes y otros funcionarios/as).
- Representantes de la sociedad civil y de la cooperación internacional.
- Investigadores, especialistas y académicos.

La participación de los actores mencionados es una oportunidad para ir construyendo consensos, por ejemplo, respecto a la réplica de la práctica o experiencia; así como, sobre la posibilidad de construir una política pública a partir de la misma.

## B. NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS REUNIONES

En relación al número de participantes de cada reunión, es preciso recordar que se trata de reuniones de carácter técnico por lo que el número de participantes debe ser limitado. De preferencia no más de 25 personas, pues de esa forma, se garantiza la participación efectiva de todas las personas que asisten y se propicia el diálogo constructivo.

### ¿Cuáles son los pasos a seguir para la realización de una reunión de trabajo para la validación del documento de reconstrucción de la práctica o experiencia?

#### Paso 1: Convocatoria o invitación a las personas participantes

- Identificación de los y las actores/as claves en función del perfil descrito.
- Invitación por escrito con no menos con una semana de antelación. Esta invitación, de preferencia, debe ser formulada por la o las autoridades de los gobiernos descentralizados que han o están desarrollando la práctica.
- Adjuntar a la invitación el documento preliminar de reconstrucción.

#### Paso 2: Dinámica de la reunión

- Bienvenida y motivación.
  - Bienvenida a cargo de un/a facilitador/a, quien también explica los objetivos y dinámica de la reunión, por espacio de cinco minutos.
  - Si estuvieran presente la o las autoridades de los gobiernos descentralizados que han o están desarrollando la práctica, corresponderá que dé la bienvenida y destaque la importancia de la reunión para la reconstrucción
- Presentación motivadora sobre el contenido del documento que contiene la reconstrucción. Lo ideal es que esta presentación no se extienda por más de veinte minutos.
- Diálogo de los participantes y síntesis de los aportes. Al concluir la exposición se dará inicio al diálogo entre los participantes para recoger sus impresiones y aportes al documento.

Al final de la reunión, el/la facilitador/a hará una síntesis de los aportes y sugerencias que han sido abordados en la reunión, destacando aquellos en los que hubo mayor coincidencia.

Todos los aportes de los participantes serán registrados en un documento que servirá para ajustar y enriquecer el documento de reconstrucción de la práctica o experiencia de gestión descentralizada.

\*Si se trata de una reunión técnica, la duración no debe exceder de tres horas.

## 4.6 DIFUSIÓN E INCIDENCIA

La difusión es esencial para que las prácticas o experiencias puedan ser adoptadas por otros gobiernos descentralizados o el gobierno nacional, sea como réplica o como base del diseño o reforma de políticas públicas regionales o nacionales.

En efecto, la reconstrucción no podrá cumplir sus objetivos si no es difundida y conocida por los actores y entidades públicas con la función y atribución para replicarlas, o de considerar el punto de partida de políticas públicas. En este último caso, la incidencia deberá dirigirse a las entidades rectoras del gobierno nacional.

Para difundir y comunicar los resultados de cada reconstrucción será necesario elaborar un **plan de incidencia** cuyo contenido y forma estarán determinados por el destinatario; es decir, por el tipo de entidad y funcionarios a los que se quiere transmitir la información para incidir en sus decisiones<sup>18</sup>. Será distinto elaborar un plan de incidencia dirigido a un determinado gobierno regional que un plan destinado a las entidades rectoras del gobierno nacional.

Las **acciones que puede contener un plan de incidencia** son diversas, pero a manera de ejemplo podemos mencionar, las siguientes:

- Las reuniones de presentación y convencimiento a autoridades y funcionarios del gobierno nacional; en particular, a las entidades rectoras.
- Las reuniones de presentación y convencimiento a periodistas y líderes de opinión autoridades y funcionarios.
- Conferencias de prensa.
- Difusión a través de redes de internet.
- Difusión en medios masivos de comunicación (prensa escrita, radial y televisiva).
- Notas de prensa.
- Establecer alianzas y redes, para mantener relaciones de trabajo con otras entidades, públicas o privadas, interesadas en que se replique o adopte una política pública basada en la práctica o experiencia reconstruida.

*El contenido y forma del plan de incidencia estarán determinados por el tipo de entidad y funcionarios/as a los que se desea transmitir la información para incidir en sus decisiones.*

### ¿Cuándo será necesario elaborar un plan de incidencia?

- a) Cuando la decisión para adoptar una reforma o una política pública, a partir de la práctica reconstruida, recaiga en un gobierno regional o una la entidad rectora del gobierno nacional que no haya estado involucrada desde el inicio del proceso de reconstrucción de la práctica o experiencia de gestión descentralizada, o
- b) Cuando la decisión dependa de más de una entidad pública y todas ellas no han formado parte del proceso del proceso de reconstrucción de la práctica o experiencia.

Si la información que se genera reconstruyendo una práctica o experiencia de gestión pública descentralizada no se difunde, se perdería la oportunidad de poder construir políticas de gestión descentralizada que recojan las particularidades regionales y locales; es decir, se pierde la oportunidad de ir “de la práctica a la política” en el marco del proceso de descentralización.

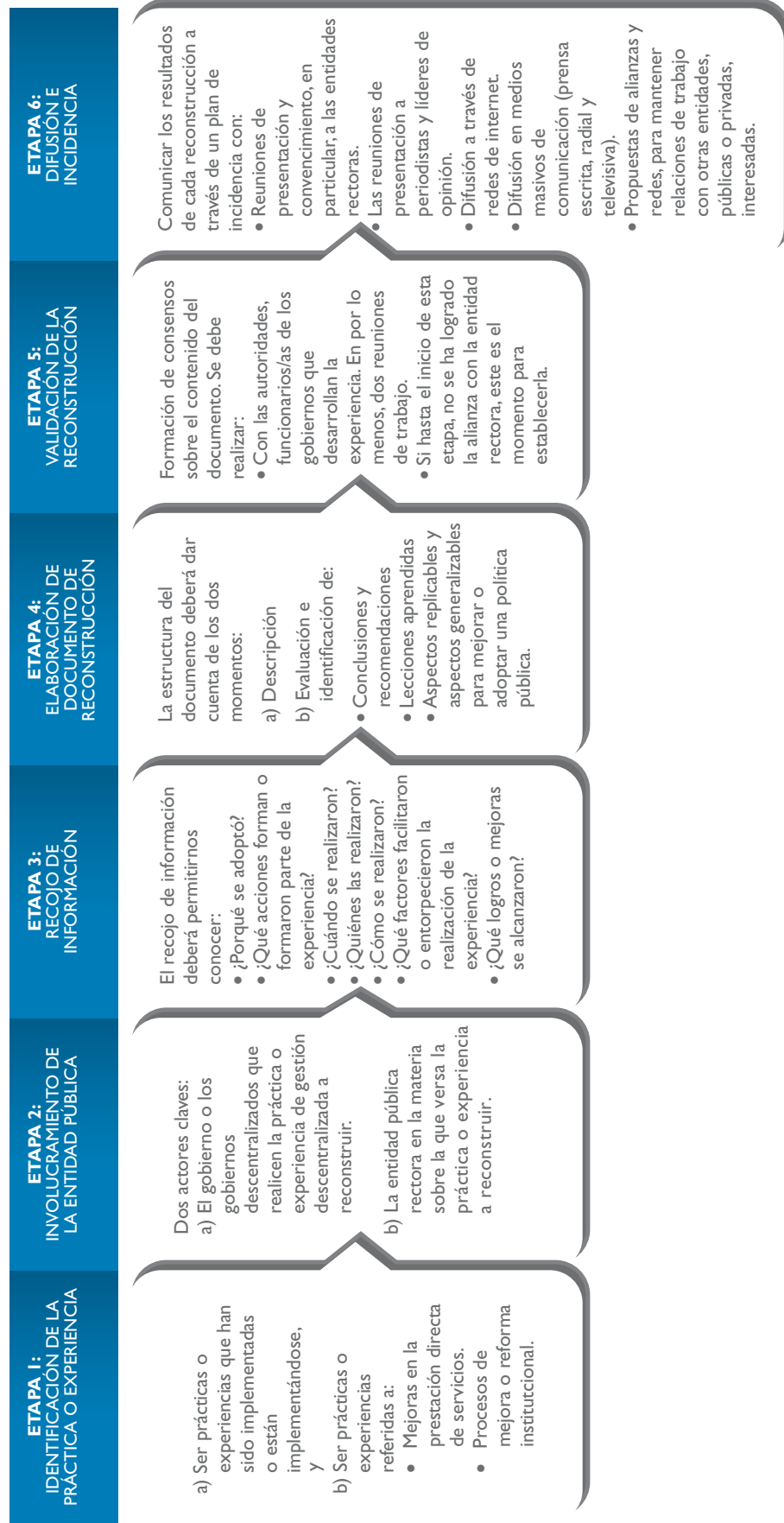
<sup>18</sup> Berdegué, Julio, Ocampo, Ada y Escobar, Germán. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica. PREVAL –FIDAAMERICA... op.cit., p. 30.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berdegú, Julio, Ocampo, Ada y Escobar, Germán. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica. PREVAL –FI-DAAMERICA, 2000. <http://ruta.org:8180/xmlui/handle/123456789/271>.
- Delgado, Adriana. Contribución del análisis de políticas a la formulación y gestión de políticas pública. En Papel Político N° 14, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, septiembre de 2002.
- Lahera, Eugenio. Política y política públicas. Serie Políticas Sociales N° 95, CEPAL, Santiago de Chile, 2004.
- Lahera, Eugenio. Del dicho al hecho: ¿Cómo implementar las políticas? En Revista Reforma y Democracia, N° 35, CLAD, junio 2006
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES. Dirección General de Políticas de Desarrollo Social. Dirección de Investigación y Desarrollo Social. Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias, Lima, 2010.
- Medellín Torres, Pedro. La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad. Serie Políticas Sociales N° 93, CEPAL, Santiago de Chile, 2004.
- Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Proceso de Descentralización. Balance y Agenda a Julio de 2011.
- Subirat, Joan. Análisis de política pública y eficacia de la administración. Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas – Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 1992.

## ANEXO I: ESQUEMA DE LAS ETAPAS Y PAUTAS PARA RECONSTRUIR EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA



**Programa ProDescentralización - USAID**

Av. Camino Real 348, piso 17, Of. 1701, San Isidro, Lima 27

Teléfono: 422-8118 | Fax: 222-3190

[www.peru-prodes.org](http://www.peru-prodes.org)